



**You have downloaded a document from  
RE-BUS  
repository of the University of Silesia in Katowice**

**Title:** Wiek dojrzały i starość a problemy organizacji pracy w dobie postfordyzmu

**Author:** Sławomira Kamińska-Berezowska

**Citation style:** Kamińska-Berezowska Sławomira. (2020). Wiek dojrzały i starość a problemy organizacji pracy w dobie postfordyzmu. W: Ł. Trembaczowski (red.), „Jakość pracy a stan więzi społecznych : monografia poświęcona pamięci prof. Władysława Jachera w dziesiątą rocznicę śmierci”. (S. 165-180). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Na tych samych warunkach - Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu tak długo, jak tylko na utwory zależne będzie udzielana taka sama licencja.



UNIwersYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

**Sławomira Kamińska-Berezowska**

**Uniwersytet Śląski w Katowicach**

<https://orcid.org/0000-0002-0707-6185>

## **Wiek dojrzały i starość a problemy organizacji pracy w dobie postfordyzmu**

Podejście ekonomistów i socjologów do analizy pracy w życiu człowieka jest odmienne, bo jedni są zainteresowani głównie jej wymiarem finansowym, a drudzy więziotwórczym. Tak ujęty problem integracyjnej roli pracy w życiu społecznym leżał też w centrum zainteresowań klasyków socjologii pracy, w tym w Polsce Władysława JACHERA (1976, 1987) czy Janusza SZTUMSKIEGO (1986, 1999). Niniejsze rozważania wpisują się w podejście socjologiczne i mają na celu podkreślenie wagi zarządzania wiekiem w starzejącym się społeczeństwie III RP.

### **Praca w dobie postfordyzmu**

Ujęcia i definicje pracy dokonywane przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych są odmienne, co wydaje się dość oczywiste w przypadku nauk tak odległych, jak fizyka i socjologia, ale zastanawia, gdy te zasadnicze różnice podejść dotyczą nauk pokrewnych. Wystarczy tu przypomnieć, że ekonomia koncentruje się na rynku pracy traktowanym jako instytucja ekonomiczna, a więc interesuje się wymianą, dystrybucją i cyrkulacją pracy, przy czym odwołuje się do modelu *homo oeconomicus* (MORAWSKI, 2001). Dla socjologów ten sam rynek pracy stanowi natomiast instytucję życia społecznego, a więc prowadzone przez nich analizy koncentrują się na regu-

łach współdziałania ludzi z uwzględnieniem ich norm, wartości i zwyczajowych reguł postępowania.

Wiesława KOZEK (2013), pisząc o podejściu ekonomicznym oraz idealnym modelu rynku pracy, podkreśla, że w istocie jest on abstrakcyjny i służy do przeprowadzania analiz w oparciu o przyjęte założenia racjonalności człowieka i jego pełnej wiedzy o innych uczestnikach działań ekonomicznych (np. przy tym ujęciu każdy poszukujący pracy wie, gdzie starać się o zatrudnienie i gdzie zdobyć najwyższe wynagrodzenie i warunki pracy). Pracodawcy i pracownicy, zgodnie z idealnym modelem rynku pracy, w przejrzysty sposób rywalizują też o zyski ekonomiczne, a same płace pracowników są doskonale giętkie. Faktycznie jednak, jak podkreśla badaczka, ludzie nie są w pełni racjonalni i zorientowani wyłącznie na zysk ekonomiczny, ale połączeni więziami z innymi, a na ich zachowania wpływają czynniki irracjonalne, jak też te o niematerialnym charakterze. Można zatem powiedzieć, że choć model człowieka ekonomicznego jest ciągle bardzo popularny, to jednak zdecydowanie lepiej oddaje złożoność rzeczywistości model człowieka socjologicznego. Ten ostatni model bierze pod uwagę więzi międzyludzkie, jak i ład aksjonormatywny wpływający na ludzkie działania, jak też fakt, że człowiek działa w rzeczywistości określonej przez charakter funkcjonujących reguł gospodarczych i możliwości technologiczne z nimi związane.

Ulrich BECK (2002) w *Spółeczeństwie ryzyka* sugestywnie opisuje zmianę, do jakiej dochodzi w wyniku modernizacji społeczeństwa industrialnego, dla którego charakterystyczne były standaryzowane umowy o pracę, wykonywanie jej w jednym miejscu, przy respektowaniu czasu pracy formalnie określonego przepisami, jak też na pełnym etacie. Jak zauważa, industrialny model społeczeństwa pozwalał na wyraźne odróżnienie, co jest, a co nie jest pracą, i w ten sposób wpisywał się też w tworzenie poczucia ładu społecznego, jak i stabilności reguł gry rynkowej. Ten zestandaryzowany model pracy zarobkowej w ostatnich dekadach XX wieku zaczynał odchodzić w przeszłość, bo, zdaniem U. BECKA (2002: 210): „Chwieją się jego trzy filary: prawo pracy, miejsce pracy i czas pracy. W ten sposób granice pomiędzy pracą a niepracą stają się płynne. Rozpowszechniają się zmienne, pluralistyczne formy niepełnego zatrudnienia”. Antycypując przyszłość, autor stwierdza także, że to uelastycznienie pracy będzie wpływać na zarobki, zabezpieczenia socjalne i nowe obszary nierówności, na tworzenie nowej nierównowagi między pracą a kapitałem. W ujęciu Richarda SENNETTA (2006), z kolei, ten nowy sposób podejścia do pracy – dla którego charakterystyczna jest tymczasowość, krótkoterminowość i ciągłe przemieszczanie się – sprzyja erozji więzi społecznych, w tym pracowniczych, sąsiedzkich, a nawet rodzinnych. Autor zauważa rozpowszechnianie się zasady „Nic na długo”, która sprzyja rozpadowi zaufania, lojalności czy wza-

jemnych zobowiązań, i pisze, że: „Zaufanie może być, rzecz jasna, natury czysto formalnej, jak wówczas, gdy partnerzy zawierają umowę handlową lub liczą na wzajemne przestrzeganie reguł w grze. Zazwyczaj jednak, głębsze zaufanie rodzi się w nieformalnych sytuacjach, na przykład, gdy ludzie przekonują się, na kim mogą polegać w obliczu trudnego bądź niewykonalnego zadania. Trzeba czasu, aby takie społeczne więzi mogły się rozwinąć, powoli zapuszczając korzenie w szczelinach instytucji” (SENNETT, 2006: 24). W dobie „elastycznego kapitalizmu” jest to, zdaniem autora, trudne, bo więzi ulegają erozji, a zaimiek „my” zaczyna być mniej używany. Wspólnota oznaczona przez zaimiek „my” może być też pozorna, wyidealizowana bądź oparta o możliwości artykulacji potrzeb i indywidualnej różnorodności, przy czym dopiero w tej ostatniej sytuacji wiąże się ona z faktycznym wspólnotowym działaniem.

Zastanawiając się nad istotą przemian, Mirosława MARODY i Anna GIZA-POLESZCZUK (2004) zwróciły uwagę na problem denaturalizacji pracy w społeczeństwie nowoczesnym, gdzie z jednej strony przestaje ona być bezpośrednio związana z celowym działaniem zorientowanym na podtrzymywanie ludzkiego życia, a z drugiej strony – przestaje się wprost wiązać z naturalnym cyklem dobowym i rocznym przyrody. W społeczeństwie współczesnym autorki wskazały z kolei na kwestie dematerializacji pracy, czyli zanik jej koncentracji na produkcji i wytwarzaniu przedmiotów materialnych. Podobnie Monika BUDNIK (2019) również odniosła się do faktu, charakterystycznego dla doby postfordyzmu, operowania raczej ideami, abstraktami, a więc generalnie orientacji na wykonywanie usług. W związku z tym autorka powiązała też dematerializację pracy z jej dekoncentracją, z zacierającymi się granicami aktywności zawodowej i pozazawodowej.

Dokonujący się w Polsce proces przechodzenia od gospodarki fordowskiej do postfordowskiej opisała Elizabeth C. DUNN (2008) w studium opartym o przykład jednej, położonej niedaleko Rzeszowa, fabryki Alimy-Gerber. W opisie przekształceń tej fabryki zauważyła tworzenie nowych reguł organizacji pracy, jak też strategii dostosowania się do nich ludzi. Paradoksalnie, zdaniem autorki, najpierw istniał model nowego elastycznego pracownika postfordyzmu, a dopiero potem starano się dopasować do niego faktycznych ludzi. David OST (2008) napisał we wprowadzeniu do książki E. Dunn, że badania, które przeprowadziła, w istocie stanowią sugestywną ilustrację zmian systemowych i formowania się w Polsce społeczeństwa klasowego, bo – jak stwierdził – opisują wysiłek zarządzających w zakresie socjalizacji pracowników do nowych reguł rynkowego gospodarowania, a więc w tym sensie: „Robotników wyszkolono, aby nie ufali samym sobie, menedżerów – aby wierzyli w swoje możliwości, robotników uczono przestrzegania siebie jako posiadających ograniczone kwalifikacje, menedżerów – jako bardzo kompetentnych. Nie miało znaczenia, kto miał lepsze pomys-

ty. Wartość pracowników zależała od pełnionych przez nich funkcji, a nie od wnoszonej wartości” (Ost, 2008: 7). Ten komentarz warto jednak poszerzyć o sposób, w jaki Dunn komentowała kwestie wieku, bo w jej ujęciu modelowym typem nowego pożądanego pracownika na bardziej eksponowane stanowiska była osoba młoda, bez balastu doświadczeń PRL, nieposiadająca rodziny, skłonna do indywidualnego ryzyka i zmian. W ten sposób nowoczesność i nowa, postfordowska gospodarka była faktycznie utożsamiana z pracownikami młodymi. Dawna gospodarka okresu PRL kojarzona była zatem z systemem socjalistycznym i sztywnymi taylorowskimi regułami organizacji pracy ludzi, zaś nowowprowadzane zasady zarządzania skojarzono z elastycznością i młodością, co wręcz symbolicznie oddawały to też lansowane wówczas pierwsze reklamy Frugo i związany z nimi marketing niszowy, adresowany do odkrytego wówczas nowego polskiego targetu – nastoletnich klientów. W tym sensie ten pierwszy okres transformacji gospodarczej w Polsce po 1989 roku był, zdaniem E. Dunn, związany ze zdecydowanym faworyzowaniem młodości; to przede wszystkim wiek pracowników (a nie np. takie właściwości, jak wiedza fachowa, doświadczenie czy ambicje) był kojarzony z innowacyjnością, energią, elastycznością i, ogólnie, z kwestią produktywności. Brak doświadczenia czy dłuższego stażu w jednym miejscu pracy nie tylko nie był przeszkodą dla awansu i karier pracowników, lecz wręcz był ujmowany jako potencjał, który sprzyja lepszemu wpasowaniu się w wymogi nowobudowanych reguł życia gospodarczego. Wydaje się jednak, że autorka ma wyraźny dystans wobec takiego ujmowania młodości, bo zauważa, że może to mieć charakter życzeniowych, choć pozbawionych podstaw, założeń lub stereotypów.

### **Definiowanie starości i problemy wieku dojrzałego a charakter organizacji pracy**

Wiek człowieka można rozpatrywać zarówno jako kategorię biologiczną, jak i konstruowaną społecznie, jak przekonuje o tym Justyna STYPIŃSKA (2009), a więc wiązać z nim różnego typu stygmatyzacje i oczekiwania. Zgodnie ze słowami polskiego przeboju z lat 60-tych niektóre zachowania i działania są zarezerwowane czy „Dozwolone od lat 18-stu”, a więc w tym sensie konstruujemy społecznie wiek, bo pewne działania są lub nie są społecznie akceptowane jako „właściwe” dla danych kategorii wiekowych. Po przekroczeniu pewnego wieku nie wypada zatem popełniać „szczeniackich” błędów, chodzić na randki, uprawiać niektórych sportów czy ekspozować swojej cielesności, bo zgodnie z opinią J. Stypińskiej, 60-lotka opa-

lającą się w bikini czy 60-latek jeżdżący na rolkach, to ciągle widok raczej gorszący czy – co najmniej – budzący zdziwienie. W tym sensie znaczenie ma nie tylko wiek biologiczny, lecz też charakter dyskursu o starości (SZATUR-JAWORSKA, 2014) oraz kulturowo uwarunkowanych społecznych periodyzacji ludzkiego życia. Można tu, za Zofią SZAROTĄ (2004) podać następujące, przykładowe, klasyfikacje faz ludzkiego życia lub ujmowania starości:

- przyjmowaną w Chinach, w postaci – do 20 lat młodość, do 30 lat wiek zawierania małżeństwa, do 40 lat poznawanie własnych błędów, do 50 lat wiek pełnienia urzędów publicznych, do 60 lat wiek końcowy okresu twórczego, do 70 lat wiek upragniony, od 70 lat wiek starości;
- akceptowaną w Grecji przez pitagorejczyków w postaci – do 20 lat wiosna, następnie do 40 lat młodość, następnie do 60 lat jesień, następnie do 80 lat zima, od 80 lat starość, cofanie się;
- ujmowaną przez WHO i wyróżniającą takie fazy starości jak – od 60 lat początek starości, od 70 lat wiek podeszły, od 80 lat wiek starczy, od 90 lat długowieczność.

Uwagę zwraca względność postrzegania wieku, co potwierdzają także współczesne badania CBOS (2012), które sondowały, kiedy w opinii badanych kończy się młodość, a zaczyna wiek dojrzały i starość. Można powiedzieć, że w świetle tych badań zarówno granica młodości (która w 1998 wynosiła około 35 lat), jak wiek dojrzały, stary (wynoszący w 1998 roku – 61 lat) przesuwają się w społecznych definicjach (a więc w roku 2012 wyniósł odpowiednio 37 lat i 63 lata). Postrzeganie granic młodości i starości zmienia się także w zależności od wieku respondenta, a więc generalnie dla młodszych respondentów starość rozpoczyna się wcześniej, a dla respondentów starszych zdecydowanie później.

Wiek można liczyć po prostu liczbą przeżytych lat (i tak jest głównie w socjologii traktowany); w tym sensie ma charakter chronologiczny. Dla porównywania działań i postaw jednostek w procesie pracy warto jednak, jak zauważa Iwona MENDRYK (2019: 52), odwoływać się też do innych konceptualizacji wieku, a więc można wyróżnić:

- 1) wiek chronologiczny, czyli kalendarzowy;
- 2) wiek funkcjonalny (odnoszący się do zdolności poznawczych i zdrowia fizycznego, które mogą się istotnie różnić między osobami w tym samym wieku chronologicznym);
- 3) wiek psychospołeczny (odnosi się do samopoznania i społecznego postrzegania wieku, które może różnić się np. w różnych społeczeństwach czy różnych kulturach organizacyjnych);
- 4) wiek organizacyjny, który można wiązać głównie ze stażem pracy, jak i etapem kariery, poziomem umiejętności oraz starzeniem się czy normami wiekowymi w danej organizacji;
- 5) cykl życia, który dotyczy etapu życia lub statusu rodzinnego.



W kontekście trajektorii zawodowej jednostki, przełomowe znaczenie wydaje się mieć systemowo określony wiek, dotyczący możliwości przechodzenia na emeryturę, bo skorzystanie z niej można też potraktować jako naturalną fazę życia, rozpoczynającą starość. Z pewnością też w znaczącym stopniu sam pracownik, mający możliwość skorzystania z systemu emerytalnego, podejmuje decyzję – zostać na rynku pracy zawodowej, czy wycofać się z niej. Na jednostkowe decyzje o aktywności zawodowej mają wpływ także uwarunkowania mezostrukturalne w postaci szeroko rozumianej kultury organizacyjnej firm i preferowanych w nich koncepcji zarządzania. Wiek ma zatem znaczenie w perspektywie indywidualnej, organizacyjnej i społecznej, bo wiąże się z kwestiami możliwości ludzi, wykorzystania ich potencjału w ramach różnych aspektów życia społecznego, w tym w kontekście starzenia się społeczeństwa.

W Polsce badaniem dość wszechstronnie analizującym problemy starzenia się społeczeństwa był projekt „PolSenior” (MOSSAKOWSKA, WIĘCEK, BŁĘDOWSKI, 2012), który – choć koncentrował się na aspektach medycznych – w sposób elementarny podnosił też kwestie psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne. W ramach tych badań także analizowano problem granic wieku, które wyznaczają starość (łączącą się z niesprawnością) i zwrócono uwagę na 80 lat jako ten okres, po którym dochodzi do istotnego pogorszenia się stanu zdrowia, ale też na 75 lat jako próg starości w wymiarze socjalno-ekonomicznym, co wiąże się z uprawnieniami do zasiłku pielęgnacyjnego (BŁĘDOWSKI, 2012). Do ciekawych analizowanych kategorii wiekowych należał też wiek 55–59 lat, który był określony jako okres przedpola starości, bo osoby w nim znajdujące się z reguły są jeszcze aktywne zawodowo, a zarazem są tymi, od których oczekuje się podjęcia trudu opieki nad najstarszymi członkami rodzin (SZATUR-JAWORSKA, 2012: 419). W tym ostatnim kontekście warto zwrócić uwagę na rolę rodziny, a właściwie osób z przedpola starości (głównie kobiet), które w rolę opiekunów wobec niesamodzielnego seniora wchodzi. Samodzielność osób wymagających opieki można mierzyć w oparciu o umiejętność wykonywania takich czynności jak: mycie, ubieranie, jedzenie, poruszanie się, kontrolowanie potrzeb fizjologicznych, zdolność do samodzielnego korzystania z toalety. Można też stosować skalę samodzielności *Activites of Daily Living* (WIZNER, SKALSKA, KLICH-RĄCZKA, PIOTROWICZ 2012: r. 2).

Spadek sprawności może powodować, że starszy i chory członek rodziny jest niesamodzielny i wymaga pełnej opieki w podstawowych czynnościach życiowych, a więc nie może funkcjonować bez osoby występującej w roli codziennego opiekuna/opiekunki, która zwykle rekrutuje się z najbliższej rodziny. W tym sensie starość i choroba nie jest tylko doświadczeniem indywidualnym, dotyczącym samej osoby starszej i chorej, ale wydarzeniem zmieniającym sposób życia i funkcjonowania także tych, którzy

podjeli się ról opiekuńczych. Jakość życia chorego łączy się z jakością życia osoby opiekuna/opiekunki i przekłada się na ich pracę zawodową, życie małżeńskie, sprawowanie opieki nad potomstwem, na życie towarzyskie, rozrywki kulturalne czy sportowe. Modyfikacji ulega więc życie codzienne osoby opiekującej się, jak też jej wcześniejsze plany zawodowe czy aspiracje edukacyjne i inne. Warto też zwrócić uwagę na fakt, że choroby najstarszych członków rodziny mogą być zróżnicowane i mają każdorazowo swoją specyfikę, stopnie nasilenia i różnorodne strategie radzenia sobie z tą sytuacją samego chorego. Trzeba też brać pod uwagę fakt, że w przypadku najstarszych członków rodzin można mówić o dobieganiu do kresu życia, a opiekun/opiekunka muszą liczyć się ze śmiercią podopiecznego, a ta perspektywa stanowi stres dodatkowy. Nie ułatwiają sprawowania opieki nad chorym obawy przed uwarunkowanym genetycznie dziedziczeniem choroby, związane z tym poczucie niepewności i bezsilności. W tym sensie można zauważyć za Juliet Corbin i Anselm'em Strauss'em (1985 za: PAWLAS-CZYŻ, 2018), że zarówno osoba chorująca, jak i ta, która podejmuje się nad nią opieki, stoją przed biograficznym wyzwaniem „pracy nad chorobą” (w sensie orientacji na działania skoncentrowane na objawach chorobowych i zapobieganiu pojawianiu się stanów kryzysowych), „pracy nad codziennością” (w znaczeniu wypełniania obowiązków związanych z funkcjonowaniem w dotychczasowych rolach zawodowych i rodzinnych) i „pracy nad biografią” (w rozumieniu potrzeby indywidualnego uporania się zarówno w sferze konkretnych działań fizycznych, jak też w sferze duchowej czy społecznych relacji z innymi, nad odnalezieniem się w nowej sytuacji życiowej). Sabina PAWLAS-CZYŻ (2018: 91) przedstawiając problem opieki rodzinnej w przypadkach choroby nowotworowej, pisze, że choć „...grupa nieformalnych opiekunów osób chorych onkologicznie jest wewnętrznie zróżnicowana, najczęściej opieka sprawowana jest przez osoby w wieku produkcyjnym, często osoby pracujące, w przeważającej większości kobiety”. Do podobnych wniosków prowadzą badania Rafała IWAŃSKIEGO (2016: 174) nad opiekunami niesamodzielnymi osób starszych, bo stwierdza on, że: „W przypadku funkcji opiekuńczej jej realizacja staje się najczęściej obowiązkiem kobiet”. Analizy obu autorów podkreślają też kwestie pracy opiekuńczej jako wyczerpującej psychicznie i fizycznie, a deprecjonującej finansowo. Syntetycznie i wyraziście opisuje trudności doświadczane przez opiekunów osób chorych onkologicznie S. PAWLAS-CZYŻ (2018), która wylicza, że w ich zakres wchodzi:

- problemy zdrowotne osób pełniących role opiekuńcze (w tym problemy ze snem, bólem, zmęczeniem, problemy kardiologiczne i utrata sił fizycznych);
- psychologiczne skutki sprawowania opieki (w tym wysokie ryzyko rozwoju depresji, trudności emocjonalne związane z lękiem przed utratą osoby



najbliższej, z poczuciem bezsilności i beznadziejności oraz genetycznym ryzykiem odziedziczenia choroby):

- społeczne konsekwencje sprawowania opieki (w tym podtrzymywania satysfakcjonujących relacji małżeńskich i rodzicielskich, utrzymywanie kontaktów towarzyskich, wypełnianie obowiązków zawodowych i aspiracji edukacyjnych; w konsekwencji: utrzymanie dotychczasowego finansowego poziomu życia).

Sądzę, że można z tego wyciągnąć wniosek, który należy podkreślać i upowszechniać, że starość połączona z przewlekłą chorobą nie jest tylko udziałem osoby chorującej, lecz też osoby opiekującej się. Warto zwrócić uwagę, że – przez analogię do roli opiekuna/opiekunki i pracy opiekuńczej – można wyłonić również kategorię pracy macierzyńskiej i pracy ojcowskiej, przy czym wszystkie te typy prac nieodpłatnych i świadczonych w domu stoją w pewnej kolizji z pracą zawodową. Można więc dokonywać porównań tych wielu podtypów prac nieodpłatnych i świadczonych w domu, zwłaszcza że dopiero od niedawna zostały one poddawane analizom także przez polskich badaczy (zob. TITKOW, DUCH-KRZYSTOSZEK i BUDROWSKA, 2004). Praca opiekuńcza – podobnie jak, praca macierzyńska i ojcowska – ma celowy, świadomy charakter, ale gdy jest wykonywana we własnej rodzinie, nie wiąże się z gratyfikacjami finansowymi i nie stanowi głównego źródła dochodu jednostek.

Obserwowanie roli matki i ojca w pierwszych miesiącach życia potomstwa pokazuje też nierówności biologicznie uwarunkowanych obciążeń tych ról i pracy z nimi związanej. Trudno, oczywiście, w tak krótkich rozważaniach, podjąć się analizy kwestii wartościowania (LUDWICZYŃSKI, 2006) pracy macierzyńskiej i pracy ojcowskiej, ale obciążenia związane z tą pierwszą wydają się istotnie większe, także ze względu na uwarunkowania kulturowe, które wiążą się z traktowaniem macierzyństwa jako doświadczenia i/lub instytucji (RICH, 2000), jak też z traktowaniem samego macierzyństwa jako okresu przełomowego w życiu kobiety (BUDROWSKA, 2000). Podobnie trudno podjąć się tu wartościowania pracy macierzyńskiej i ojcowskiej w zestawieniu z pracą opiekuńczą. Myślę, że warto jednak zwrócić uwagę na obciążenia psychiczne związane z potencjalną śmiercią, w jaką, zwykle, uwikłana jest praca opiekuńcza (bo to tak kończy się życie seniora), co jest kontrastowo odmienne od trajektorii, jaką wieńczona jest zwykle praca macierzyńska i ojcowska, bo ich typowym efektem jest rozwój i usamodzielnienie się potomstwa, a więc niosą ze sobą radość, a nie smutek i żalobę. W tym sensie starość, oraz związana z nią choroba i cierpienie, są wydarzeniami rodzinnymi; wymagają jednak instytucjonalnego wsparcia, jak i zainteresowania badawczego, zarówno z perspektywy różnych koncepcji teoretycznych, jak też koncepcji i praktyk zarządzania.

Warta uwagi jest tu koncepcja Work–Life–Balance, która jest wyrazem troski o zdrowie i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu pracowników. W polskiej literaturze socjologicznej koncepcja ta jest wiązana przede wszystkim z aktywnością zawodową kobiet w kontekście łączenia ról zawodowych i rodzicielskich (POLKOWSKA, 2013; ŻAK, 2016; KLIMCZAK, 2017). Refleksje nad Work–Life–Balance i funkcjami opiekuńczymi zaczynają jednak pojawiać się także w Polsce, co wiązane jest z kategorią *sandwich generation*, a więc pokolenia, które musi uporać się nie tylko z łączeniem pracy zawodowej z wykonywaniem ról rodzicielskich, lecz też z pełnieniem funkcji opiekuńczych obejmujących najstarszych członków rodziny (GROTOWSKA-LEDER, ROSZAK, 2016). W skład pokolenia sandwich wchodzi, oczywiście, obie płcie, ale to kobiety, częściej niż mężczyźni, podejmują się wykonywania pracy związanej ze wsparciem młodszego pokolenia (dzieci i/lub wnuków) i starszego (rodziców i/lub teściów). Jak wskazują badania Jolanty GROTOWSKIEJ-LEDER i KATARZYN ROSZAK (2016), wsparcie dla młodszego i starszego pokolenia ma też zróżnicowany charakter, bo zarówno: materialny, informacyjny, emocjonalny i duchowy. Generalnie, pomoc ta jest zróżnicowana formą i zakresem we wszystkich tych aspektach ze względu na poziom zdrowia i samodzielności osób wymagających wsparcia, co bezpośrednio koreluje się z wiekiem podopiecznych.

Starość bywa łączona, czy wręcz definiowana, właśnie przez dezaktywację zawodową w postaci przejścia na emeryturę, co wiąże się z problemem, na ile osoby uprawnione do świadczeń emerytalnych chcą opuścić rynek pracy zawodowej, a na ile są z niego wypychane. Z punktu widzenia starzenia się społeczeństwa, z jakim mamy do czynienia obecnie w Polsce, warto zastanowić się nad koncepcjami umożliwiającymi wykorzystanie potencjału ludzi w wieku 50 plus i pozwalającymi na tworzenie warunków do rozwoju srebrnej gospodarki (TRAFIAŁEK, 2016). Uwagi wymaga też wykorzystanie tych koncepcji w społeczeństwie postfordowskim. Odpowiedzi na problem wykorzystywania możliwości drzemających w starszych pracownikach można szukać w nowych ujęciach zarządzania, w tym w zarządzaniu różnorodnością (w skrócie ZR), które wpisuje się w stosowanie polityki równych szans, niezależnie od płci, rasy, wieku, wyznania czy stanu cywilnego. Można przy tym zauważyć wiele wymiarów wyróżniania różnorodności i podzielić je na cechy dostrzegalne (np. wiek, płeć, rasa) i niedostrzegalne (np. wyznanie, sympatie polityczne, orientacja seksualna), czyli łatwe do ukrycia (LAWTHORN, 2003). Zdaniem Michaela ARMSTRONGA (2000) ZR ma prowadzić do tego, by pracownicy – pomimo czy wręcz dzięki istniejącym między nimi różnicom – mogli wykorzystywać swój potencjał jednostkowy, by mogli dobrze komunikować się z otoczeniem organizacji i funkcjonować w jej ramach. Zgodnie z definicją Elżbiety JASTRZĘBSKIEJ (2016: 3) można powiedzieć, że „zarządzanie różnorodnością jest dobro-

wolną strategią, polegającą na świadomym tworzeniu środowiska pracy, w którym wszyscy pracownicy, bez względu na dzielące ich różnice, mogą wykorzystywać w pełni swój potencjał na rzecz budowania konkurencyjności firmy i osiągnięcia jej celów”. Ujęcie to obejmuje całość procesu kadrowego, a więc: rekrutację i selekcję, kształcenie ustawiczne, rozwój kariery zawodowej, elastyczne formy zatrudnienia, ochronę i promocję zdrowia, przesunięcia między stanowiskami, kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę. Koncepcja ZR łączy się więc z troską o wzmacnianie kompetencji wszystkich kategorii pracowników, jak też z ochroną i promocją ich zdrowia.

W Polsce zarządzanie różnorodnością kojarzy się przede wszystkim z jego implementacją ze względu na płeć, jak też z zainteresowaniem nią pracodawców, ale również z marginalizowaniem innych parametrów różnorodności oraz pomijaniem w jej wdrażaniu roli związków zawodowych (KAMIŃSKA-BEREZOWSKA, 2013). W każdym razie w III RP jedną z najwcześniejszych i najgłośniejszych kampanii stanowiła ta związana z kampanią „Równi w płacy, to się opłaca”, która zorientowana była na promowanie równości płci (LISOWSKA, 2007). Można tu przypomnieć, że kampania była częścią projektu Gender Index, w ramach którego powstał także: 1) pierwszy polski wskaźnik Gender Index (w skrócie wskaźnik GI), monitorujący stopień równego traktowania obu płci w miejscu pracy, 2) ogłoszono konkurs „Firma Równych Szans”, gdzie wykorzystano opracowany wskaźnik równości płci, 3) utworzono „Przewodnik dobrych praktyk” obrazujący przykłady skutecznych praktyk zarządzania różnorodnością, 4) rozpoczęto pierwszy polski program szkoleniowy „Zarządzanie firmą równych szans”. Udział w konkursie „Firma równych szans” zainteresowani pracodawcy zgłaszali samodzielnie i wyrażali tym samym zgodę na przeprowadzenie badań za pomocą kwestionariuszy wywiadu w siedmiu następujących obszarach analiz: 1) procedury rekrutacji, 2) dostęp do awansów, 3) ochrona przed zwolnieniem, 4) dostęp do szkoleń, 5) wynagrodzenia, 6) ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem, 7) możliwości godzenia ról rodzinnych i zawodowych. Pierwsza edycja tego konkursu odbyła się w 2006 roku i spotkała się z pozytywnym odbiorem i zainteresowaniem środowisk kobiecych; dodatkowo projekt Diversity Index był też obecny na IV Kongresie Kobiet we wrześniu 2012 roku, zaś wnioski z badań w oparciu o wskaźnik GI potwierdziły, że europejskie standardy równego traktowania płci nie są w Polsce w pełni upowszechnione i implementowane, choć świadomość tej kwestii generalnie wzrastała (LISOWSKA, 2010).

Uważam więc, że warto zwrócić uwagę na fakt, że zarządzanie różnorodnością ze względu na wiek (zwane też zarządzaniem wiekiem) wydaje się nie mieć tak głośnego czy powszechnego wydźwięku i wsparcia, jak w przypadku zarządzania różnorodnością (ZR) ze względu na płeć. Z dru-

giej strony koncepcje zarządzania wiekiem także były w Polsce wspierane szeregiem szkoleń, w tym z serii „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, finansowanych też ze środków UE<sup>1</sup>. Sądzę więc, że ta specyfika praktykowania koncepcji ZR w Polsce może być związana z jej genezą wdrażania przez projekt Gender Index, który został zrealizowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL stosunkowo wcześniej (w latach 2004–2008, a więc zaraz po wejściu Polski do UE). Można jednak przyjąć, jak myślę, że ten stan koncepcji ZR najprawdopodobniej będzie ewoluować i będzie silniej obejmować także inne wymiary różnorodności, w tym także wiek.

Warto też zwrócić uwagę na pokrewną – choć jeszcze słabiej obecną niż zarządzanie wiekiem – koncepcję, a mianowicie na zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Zdaniem Joanny Moczydłowskiej zarządzanie wiekiem koncentruje się na podejmowaniu działań, „które umożliwią racjonalne oraz efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim dostępnym w organizacji, w tym głównie pracownikami starszymi” (MOCZYDŁOWSKA, 2018: 44), a zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest zorientowane na uzyskanie zysków z zatrudnienia pracowników należących do różnych grup wiekowych (generacji), z ich integracji i wykorzystywania ich potencjału. Pojawia się zatem problem odrębności pokoleniowej i jej przedziałów, które obciążone są nie tylko wiekiem, lecz też charakterem systemowo uwarunkowanych doświadczeń (czasem też wspólnych pokoleniowych przeżyć, typu wojna czy transformacja) i ich świadomości generujących pewien sposób podejścia do rozwiązywania egzystencjalnych problemów. Wiele typologii pokoleń zwraca uwagę na doświadczenia i przeżycia pokoleniowe typowe w pewnym kręgu kulturowym, np. pokolenie marca '68, pokolenie Jana Pawła II, czy pokolenie Ikea (LIPKA, KRÓL, 2017). Jednymi z najczęściej dokonywanych klasyfikacji pokoleń aktywnych na rynku pracy (MOCZYDŁOWSKA, 2018; MENDRYK, 2019) jest ich podział na:

- Baby Boomers (obecnie w wieku około 55–70 lat; w przypadku Polski mają doświadczenia z epoki realnego socjalizmu);
- pokolenie X (zwane też „pokoleniem na boku” ze względu na masową aktywność zawodową obojga rodziców, w tym matek; w polskich warunkach dobrze pamiętające czasy deficytu lat 80.; urodzeni w latach 1970–79);
- pokolenie Y (zwane też „generacją Sieci” ze względu na ich związki z informatyzacją i technologiami teleinformatycznymi);
- pokolenie Z (metaforycznie nazywane „wężnikami Facebooka”, dla którego charakterystyczny jest brak doświadczenia świata bez komputera, in-

---

<sup>1</sup> Zob. <https://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/494/9416.pdf> [dostęp: 17.07.2019]; [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2010\\_analiza\\_dobrych\\_praktyk\\_zarzadzania\\_wiekienstudium.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2010_analiza_dobrych_praktyk_zarzadzania_wiekienstudium.pdf) [dostęp: 17.07.2019].

ternetu czy telefonu, co ogólnie powoduje też jego większe umiejętności IT w stosunku do pokoleń poprzednich)<sup>2</sup>.

Anna LIPKA (2017) zwróciła uwagę, że – z punktu widzenia rynku pracy – dla każdego z pokoleń charakterystyczne są pewne odmienności kapitału ludzkiego, które stosunkowo najłatwiej zauważyć w kontekście umiejętności posługiwania się nowymi technologiami, ale dotyczą one też ogólnie podejścia do wiedzy, motywacji do pracy, lojalności wobec organizacji. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową stara się te odmienności wykorzystywać dla skuteczniejszego osiągania celów organizacji i jej lepszych relacji z otoczeniem. To wiąże się z polityką kadrową, integracyjnym podejściem do zarządzania, jak też z monitorowaniem pokoleniowych i indywidualnych potrzeb pracowników.

Zarządzanie wiekiem, jak i zarządzanie różnorodnością pokoleniową, zwracają uwagę na problemy ageizmu i walkę z nim w ramach wszystkich aspektów procesu kadrowego, w tym na poziomie: rekrutacji i selekcji, kształcenia i planowania rozwoju, ocen pracowniczych, wynagrodzeń czy derekrutacji. Całość procesu kadrowego, podobnie jak promowana kultura organizacyjna, wpisuje się więc w kwestie równego traktowania i stwarzania równych szans wszystkim uczestnikom organizacji niezależnie od ich wieku. Dodatkowo dla aktywności starszych kategorii wiekowych ważne są też kwestie dostępu do elastycznych praktyk w zakresie czasu pracy, w sposób analogiczny, jak te oferowane w przypadkach pracowników znajdujących się na etapie łączenia ról zawodowych i rodzicielskich, bo w przypadkach pracowników w przedpolu starości dochodzić mogą role opiekuńcze czy okresowe potrzeby wsparcia własnej kondycji zdrowotnej. W analizach socjologicznych pojawia się zastrzeżenie, że termin ageizm nie powinien być „...stosowany wymiennie z pojęciem dyskryminacji ze względu na wiek, gdyż ta występować może bez współtowarzyszących jej uprzedzeń lub negatywnych opinii na temat starszych” (STYPIŃSKA, 2011: s. 178). Można zatem wyobrazić sobie osobę uprzedzoną wobec osób reprezentujących starsze pokolenia wiekowe, która stosuje lub nie praktyki dyskryminacyjne. Sam ageizm, podobnie jak seksizm czy rasizm, może mieć też całą paletę przejawów od tych łagodnych (w postaci lekceważenia, nadopiekuńczości) aż do tych znacząco mocnych, w tym wyrażających się nawet w przemocy fizycznej czy ekonomicznej. Problem ageizmu stanowi więc wyzwanie nie tylko dla socjologów i praktyków zarządzania, lecz też dla psychologów, filozofów czy antropologów, bo wpisuje się w lansowane w kulturze modele zachowań i style życia.

---

<sup>2</sup> Obie autorki (MOCZYDŁOWSKA, 2018; MENDRYK, 2019) podkreślają jednak wielość i nieostryść funkcjonujących w literaturze klasyfikacji pokoleń aktywnych na polskim rynku pracy.

## Uwagi końcowe

Wiek jednostki mierzony liczbą jej lat nie traci znaczenia w dobie postfordyzmu, choć może wpisywać się w nowe sposoby i koncepcje zarządzania związane z bardziej elastycznymi sposobami organizacji pracy. Trudno jednak wyrokować, czy tak się stanie, i czy ogół organizacji w Polsce będzie wykorzystywał koncepcje zarządzania bardziej przyjazne starszym kategoriom pracowników. Można za to, w oparciu o ostatnie polskie badania zarządzania wiekiem (GROSS-GOŁACKA, 2018) i zarządzania różnorodnością pokoleniową (MOCZYDŁOWSKA, 2018) zauważyć, że koncepcje te w praktyce funkcjonowania polskich organizacji gospodarczych i edukacyjnych są słabo rozpowszechnione, a ich implementacja wiąże się z wieloma trudnościami; poza tym zarządzanie wiekiem bywa raczej deklarowane niż faktycznie realizowane. Dzieje się tak przy postępującym starzeniu się polskiego społeczeństwa, a więc w warunkach, które zdają się wymuszać zagospodarowanie potencjału starszych kategorii pracowników przez budowanie bardziej im sprzyjających warunków pracy i tworzenie lepszej jakości życia organizacyjnego. Sądzę więc, że chociaż koncepcje zarządzania wiekiem czy różnorodnością pokoleniową są ciągle słabo obecne w rzeczywistości polskiego rynku pracy, to warto podejmować refleksje ich dotyczące i analizować potencjalne zyski, związane z ich szerszą implementacją.

## Bibliografia

- ARMSTRONG M., 2000: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna „ABC”.
- BECK U., 2002: *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- BŁĘDOWSKI P., 2012: *Potrzeby opiekuńcze osób starszych*. W: *Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce*. Red. M. MOSSAKOWSKA, A. WIĘCEK, P. BŁĘDOWSKI. Poznań: Termedia Wydawnictwo Medyczne.
- BUDNIK M., 2019: *Socjologia pracy w zarysie*. Warszawa Difin.
- BUDROWSKA B., 2000: *Macierzyństwo jako punkt zwrotny w życiu kobiety*. Wrocław: Wydawnictwo Funna.
- CBOS, 2012: *Polacy wobec własnej starości*, Warszawa, lipiec 2012. [https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K\\_094\\_12.PDF](https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_094_12.PDF).
- CORBIN J., STRAUSS A., 1985: *Managing chronic illness at homes: three liens of work*. „Qualitative Sociology” vol. 8, nr 3.
- DUNN E.C., 2008: *Prywatyzując Polskę: o bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.



- GROSS-GOŁACK E., 2018: *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Warszawa: Difin.
- GROTOWSKA-LEDER J., ROSZAK K., 2016: *Sandwich generation? Wzory wsparcia w rodzinach trzypokoleniowych: na przykładzie mieszkańców dwóch gmin województwa świętokrzyskiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- GRYSZKO M., 2009: *RAPORT Zarządzanie różnorodnością w Polsce*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. [https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/54/Zarzadzanie\\_roznorodnoscia\\_w\\_Polsce\\_FOB.pdf?sequence=1](https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/54/Zarzadzanie_roznorodnoscia_w_Polsce_FOB.pdf?sequence=1).
- JACHER W., 1987: *Wież społeczna w teorii i praktyce*. Katowice: Uniwersytet Śląski.
- JACHER W., 1976: *Zagadnienie integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii*. Wrocław-Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- JASTRZĘBSKA E., 2016: *Zarządzanie różnorodnością jako element CSR – dobre praktyki i korzyści*. „Marketing i Rynek” nr 8.
- KAMIŃSKA-BEREZOWSKA S., 2013: *Zarządzanie różnorodnością a współczesna rola związków zawodowych w Polsce*. „Humanizacja Pracy” t. 4.
- KLIMCZAK J., 2017: *Work Life Balance w doświadczeniach akademik*. W: *Kobieta w przestrzeni publicznej dialog – praktyka – nauka*. Red. O. KOTOWSKA-WÓJCIK, M. LUTY-MICHALAK. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Socjologiczne.
- KOZEK W., 2013: *Rynek pracy. Perspektywa instytucjonalna*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- LAWTHORN R., 2003: *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*. W: *Psychologia pracy i organizacji*. Red. N. CHMIEL. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- LIPKA A., 2017: *Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny*. W: *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*. Red. A. LIPKA, M. KRÓL. Warszawa: CeDeWu.
- LIPKA A., KRÓL M. (red.), 2017: *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: CeDeWu.
- LISOWSKA E. (red.), 2007: *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*. Warszawa: EQUAL, UNDP.
- LISOWSKA E., 2010: *Gender Index – wskaźnik monitorowania równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*. W: *Las kobiet. Materiały pokonferencyjne*. Warszawa: Centrum Informacyjne Lasów Państwowych.
- LUDWICZYŃSKI A., 2007: *Wartościowanie pracy*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. KRÓL, A. LUDWICZYŃSKI. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MARODY M., GIZA-POLESZCZUK A., 2004: *Przemiany więzi społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- MENDRYK I., 2019: *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- MOCZYŁOWSKA J., 2018: *Organizacja inteligentna generacyjnie*. Warszawa: Difin.
- MORAWSKI W., 2001: *Socjologia ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MOSSAKOWSKA M., WIĘCEK A., BŁĘDOWSKI P. (red.), 2012: *Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce*. Poznań: Termedia Wydawnictwo Medyczne.
- OST D., 2008: *Wstęp*. W: E.C. DUNN: *Prywatyzując Polskę: o bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- PAWLAS-CZYŻ S., 2018: *Społeczna rzeczywistość choroby nowotworowej w rodzinie*. Katowice: Uniwersytet Śląski w Katowicach.
- POLKOWSKA D., 2013: *Work-life balance w nauce możliwy czy nie? Przeszkody dobrych praktyk na uczelniach wyższych*. „Humanizacja Pracy” t. 4.

- RICH A., 2000: *Zrodzone z kobiety: macierzyństwo jako doświadczenie i instytucja*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!.
- STYPIŃSKA J., 2011: *Ageizm i dyskryminacja ze względu na wiek jako doświadczenie dojrzałych Polaków na rynku pracy*. W: *Ku socjologii starości. Starzenie się w biegu życia jednostki*. Red. J. MUCHA, Ł. KRZYŻANOWSKI. Kraków: Wydawnictwo AGH.
- STYPIŃSKA J., 2009: *Senior czy dziadek, czyli o społecznym konstruowaniu starości*. W: *Społeczeństwo i codzienność. W stronę nowej socjologii?* Red. S. RUDNICKI, J. STYPIŃSKA, K. WOJNICKA. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- SENNETT R., 2006: *Koroźja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*. Warszawa: MUZA S.A.
- SZAROTA Z., 2004: *Gerontologia społeczna i oświatowa*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej.
- SZATUR-JAWORSKA B., 2012: *Sytuacja rodzinna i więzi rodzinne ludzi starych i osób na przedpolu starości*. W: *Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce*. Red. M. MOSSAKOWSKA, A. WIĘCEK, P. BŁĘDOWSKI. Poznań: Termedia Wydawnictwo Medyczne.
- SZATUR-JAWORSKA B. (red.), 2014: *O sposobach mówienia o starości: debata, analiza, przykłady*. Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.
- SZTUMSKI J., 1999: *Socjologia pracy*. Katowice: GWSH.
- SZTUMSKI J., 1986: *Socjologia w służbie pracownika*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych.
- TITKOW A., DUCH-KRZYSZOSZEK D., BUDROWSKA B., 2004: *Nieodpłatna praca kobiet: mity, realia, perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- TRAFIALEK E., 2016: *Innowacyjna polityka senioralna XXI wieku. Między ageizmem, bezpieczeństwem socjalnym i active ageing*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- ŻAK M., 2016: *Work-Life-Balance po śląsku*. W: U. SWADŹBA, M. ŻAK: *Od żony górnika do naukowca. Zmiana systemu wartości i ról społecznych kobiet na terenach przemysłowych Górnego Śląska*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

## Mature and senior age and the problems of work organization in the post-Fordist era

### Summary

The article is devoted to issues of work quality and aging of the Polish society in the post-Fordist era. Changes in the forms of employment pose numerous threats and create opportunities for combining work with parenting and care work, including unpaid work at home. This provided context for analysing concepts such as diversity management in terms of gender and generational diversity management as well as the Work-Life-Balance concept. The article focuses in particular on 50+ employees and their unpaid care work frequently performed by them, which seems to be underestimated in the analyses related to age management and Work-Life-Balance. All the analyses have been undertaken with the aim to create working conditions which would enable employers to take advantage of the elder employees' potential.

**Keywords:** work, age, diversity management, generational diversity management, Work-Life-Balance

## Streszczenie

Celem rozważań jest odniesienie się do problemów jakości pracy w dobie postfordyzmu i starzenia się polskiego społeczeństwa. Ewolucja form świadczenia pracy zawodowej stwarza wiele zagrożeń i szans dla połączenia jej wykonywania z pracą rodzicielską i pracą opiekuńczą, w tym z wykonywaniem związanej z nimi nieodpłatnej pracy w domu. W tym kontekście zwrócono uwagę na koncepcje zarządzania różnorodnością (diversity management) ze względu na płeć i na wiek, zarządzanie różnorodnością pokoleniową czy koncepcję Work–Life–Balance. Szczególną uwagę poświęcono pracownikom w wieku 50 plus oraz często wykonywanej przez nich nieodpłatnej pracy opiekuńczej, która wydaje się być niedoceniana nawet w ramach analiz zarządzania wiekiem i Work–Life–Balance. Wszystkie te analizy podjęto w aspekcie problemów kształtowania warunków do wykorzystania potencjału starszych kategorii pracowników.

**Słowa kluczowe:** praca, wiek, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie różnorodnością pokoleniową, Work–Life–Balance

**Sławomira Kamińska-Berezowska** – dr habilitowany nauk społecznych, adiunkt w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Śląskiego. Zainteresowania naukowe i prace badawcze koncentruje na socjologii zarządzania i organizacji pracy, socjologii pracy, stosunkach pracy oraz *gender studies*. Jest autorką wielu artykułów oraz skryptu *Socjolog w zakładzie pracy – nowe wyzwania i perspektywy. Podręcznik dla studentów zorientowanych na praktykę wykonywania zawodu w aspekcie wyzwań współczesnego marketingu i zarządzania personelem* (Katowice 2002), jak też monografii *Kobiety w wybranych segmentach polskiego ruchu związkowego a równość płci. Studium z zastosowaniem teorii Pierre’a Bourdieu* (Katowice 2013). W latach 2010–2011 nadzorowała i prowadziła grant przyznany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Działaczki i działacze związków zawodowych wobec problemów równości płci i możliwości samo-realizacji kobiet w sferze zawodowej i w ruchu związkowym w III RP”. Członkini zarządu Sekcji Socjologii Pracy Polskiego Towarzystwa Socjologicznego